

แรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังของ องค์กร



ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
มหาวิทยาลัยมหิดล



แรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังขององค์กร

สภาวะผู้นำ
(Leadership)

ความสามารถและใส่ใจในการเรียนรู้
(Learning Ability & Concern)

วัฒนธรรมองค์กร
(Organizational Culture)

ความเป็นมืออาชีพ
(Professionalism)

กระบวนทัศน์ของบุคลากร
(Personal Paradigm)

เทคโนโลยี
(Technology)

องค์กร



สถานะผู้นำ (Leadership)

5 คุณลักษณะของสถานะผู้นำที่แท้ - Authentic Leadership (Michael Hyatt)

- ✚ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการมองเรื่องราวที่ซับซ้อนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มองเข้าถึงต้นเหตุ ความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ เหตุและผล (Insight)
- ✚ กล้าและพร้อมเป็นผู้ริเริ่ม รวมทั้งออกหน้าพร้อมจะรับผิดชอบ (Initiative)
- ✚ สามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นทุ่มเทร่วมทำงาน อีกทั้งเป็นการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Influence)
- ✚ สร้างผลงานที่มีผลกระทบหรือเห็นผลสัมฤทธิ์ชัดเจน (Impact)
- ✚ มีคุณธรรม จริยธรรม (Integrity)



Mahatma Gandhi : 1869 - 1948

P Watanapa



ความสามารถและความใส่ใจในการเรียนรู้

ความสามารถและความใส่ใจในการเรียนรู้ สามารถทำให้เกิดได้โดยการสร้างให้เกิดทักษะศตวรรษที่ 21 ในบุคลากรขององค์กร อันประกอบด้วย :

📖 ทักษะในการเรียนรู้และคิดค้นนวัตกรรม (Learning & Innovation Skills) ประกอบด้วย

📖 ทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking & Problem Solving)

📖 ทักษะในการสื่อสาร (Communication - Verbal & Non-Verbal)

📖 ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

📖 ทักษะในการคิดสร้างสรรค์และสรรสร้างนวัตกรรม (Creativity & Innovation)

P Watanapa



ความสามารถและความใส่ใจในการเรียนรู้

ความสามารถและความใส่ใจในการเรียนรู้ สามารถทำให้เกิดได้โดยการสร้างให้เกิดทักษะศตวรรษที่ 21 ในบุคลากรขององค์กร อันประกอบด้วย :

📖 ทักษะในการดำรงชีพ รวมถึงทักษะด้านวิชาชีพ (Life & Career/Professional Skills)

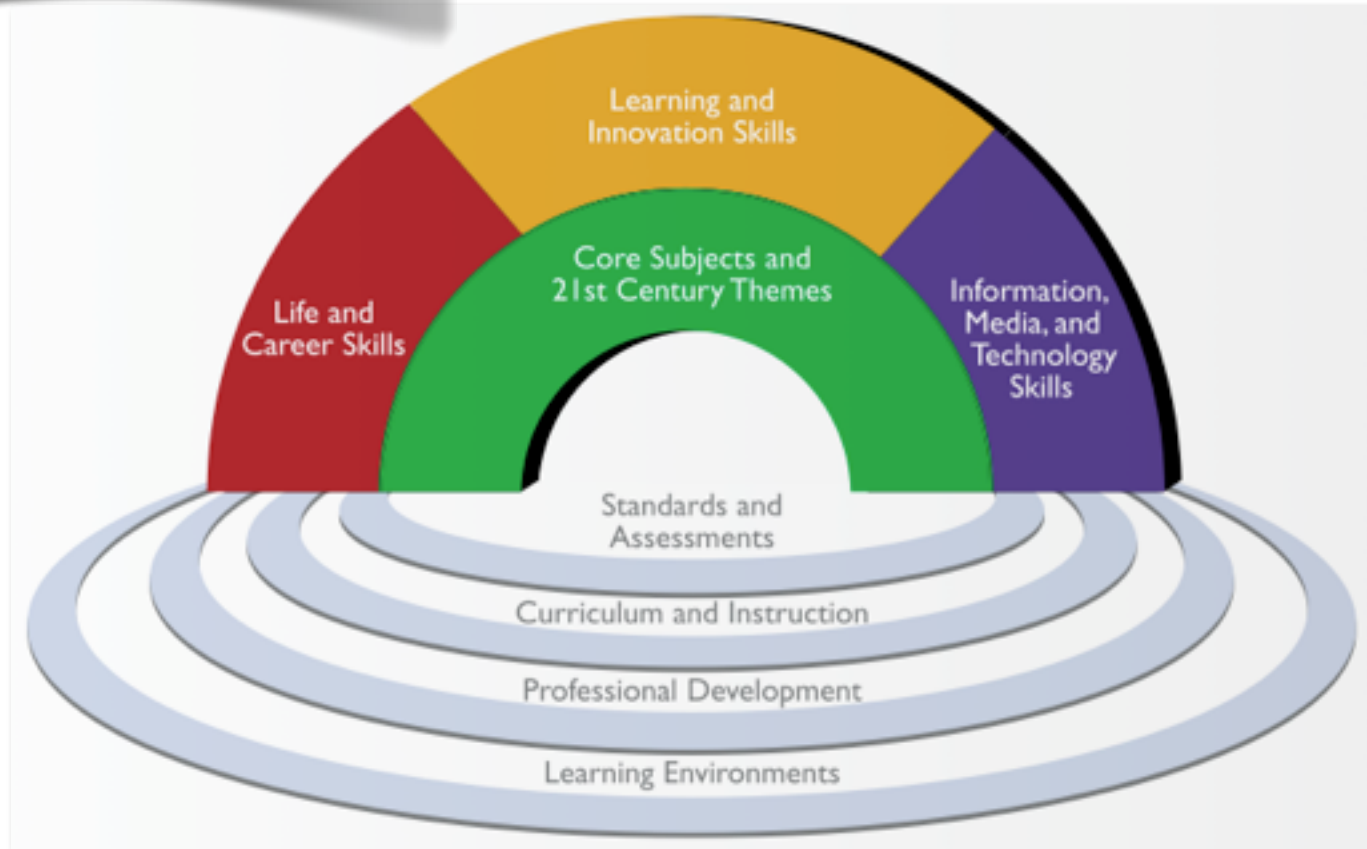
📖 ทักษะด้านการเข้าถึง การใช้ ความเข้าใจของข้อมูลข่าวสาร รวมถึงทักษะการใช้

เทคโนโลยีต่างๆ และการใช้สื่อ (Information, Media and Technology Skills)

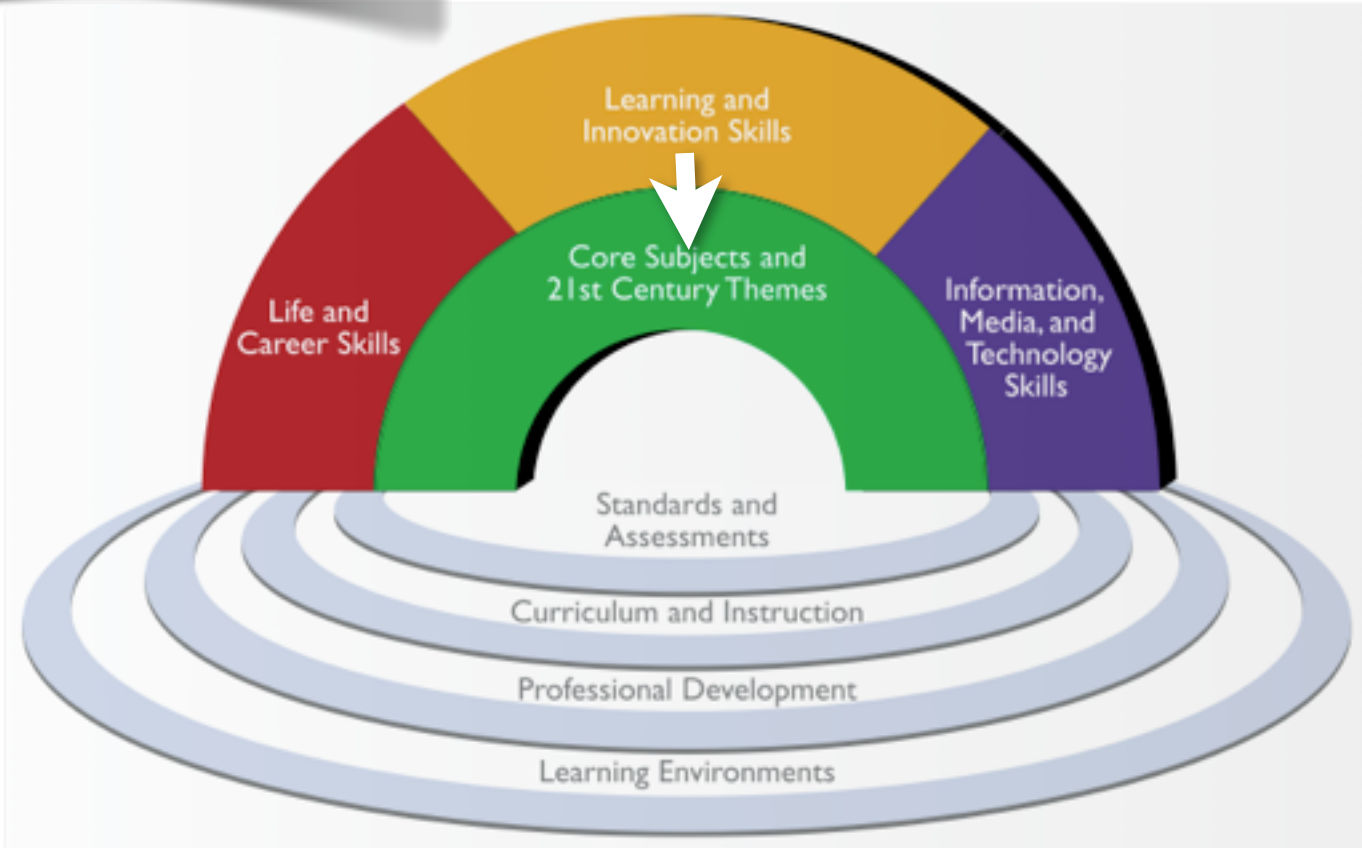
Bernie Trilling, Charles Fadel

21st Century Skills : Learning for Life in Our Time; 2009

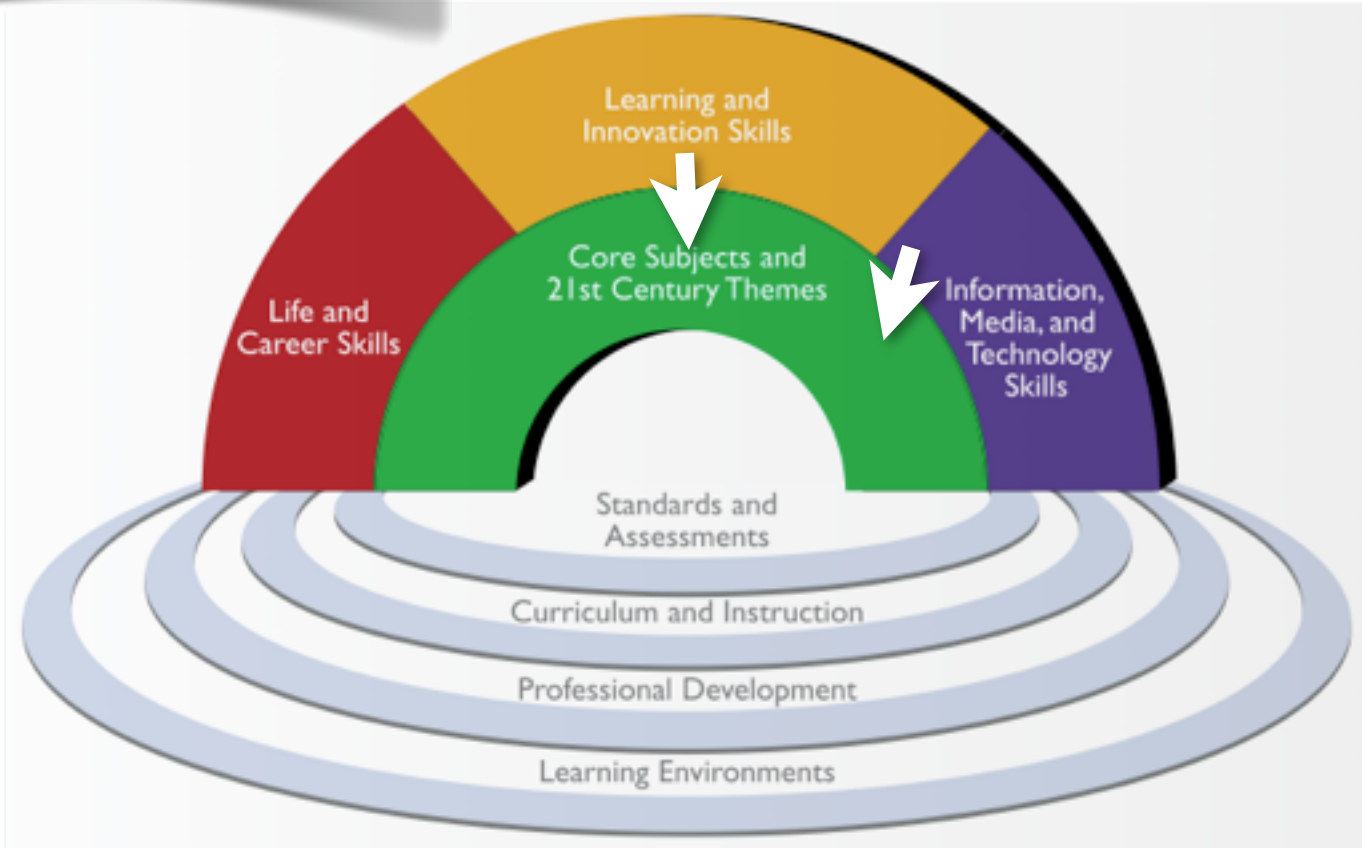
ทักษะศตวรรษที่ 21



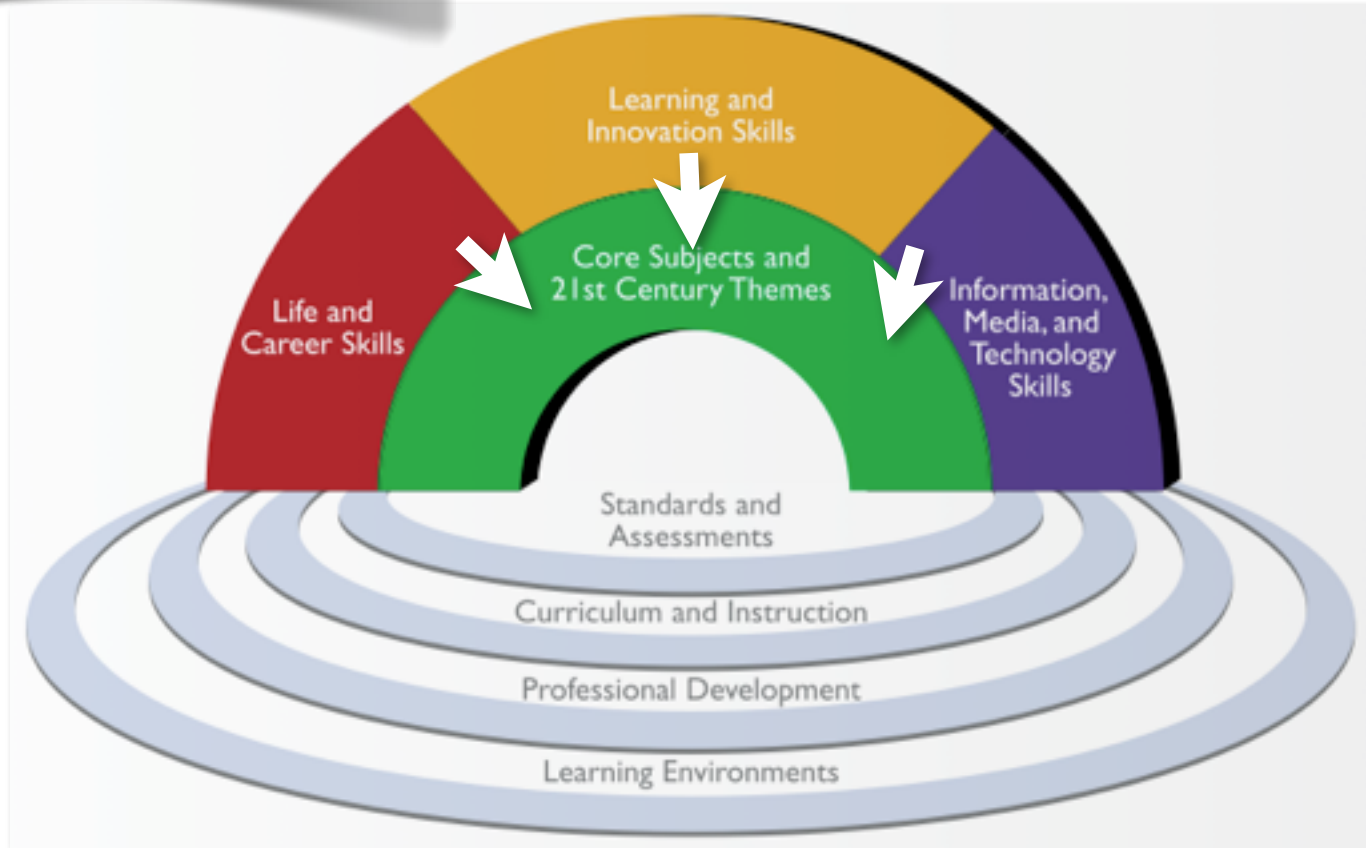
ทักษะศตวรรษที่ 21



ทักษะศตวรรษที่ 21



ทักษะศตวรรษที่ 21



ทักษะศตวรรษที่ 21



Learning & Innovation “The 4C’s”	Digital Literacy	Career and Life
Critical Thinking & Problem Solving	Information Literacy	Flexibility & Adaptability
Creativity & Innovation	Media Literacy	Initiative & Self-Direction
Communication	ICT Literacy	Social & Cross-Cultural Interaction
Collaboration		Productivity & Accountability
		Leadership & Responsibility

P Watanapa

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)



ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร :

- ค่านิยมและความเชื่อที่องค์กรยึดถือ อันเป็นกรอบกำหนดการกระทำและพฤติกรรม รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กร อีกทั้งสามารถถ่ายทอดให้เกิดขึ้นในผู้ที่เข้ามาใหม่
- **The System of Values and Beliefs an Organization Holds That Drives Actions and Behaviors and Influences Relationship of People in the Organization**

Top 5-Executives Express Strong Concerns and Surprising Long-Term Optimism (2007 & 2009)



2007 (Agree)	%	2009 (Agree)	%
Culture is as important as strategy for business success	91	Culture is as important as strategy for business success	80
Information technology can create significant competitive advantages	87	Innovation is more important than cost reduction for long-term success	76
Innovation is more important than cost reduction for long-term success	79	Our company will use this recession to improve our competitive position	75
Consolidating and sharing back office operations improves both cost and quality	73	Government regulation of business will increase over the next five years	71
Environmentally-friendly products and practices are an important part of our mission	66	The current downturn will change consumer behavior for at least three years	71

Management Tools and Trends 2007 & 2009: Bain & Company by Darrell Rigby and Barbara Bilodeau

P Watanapa

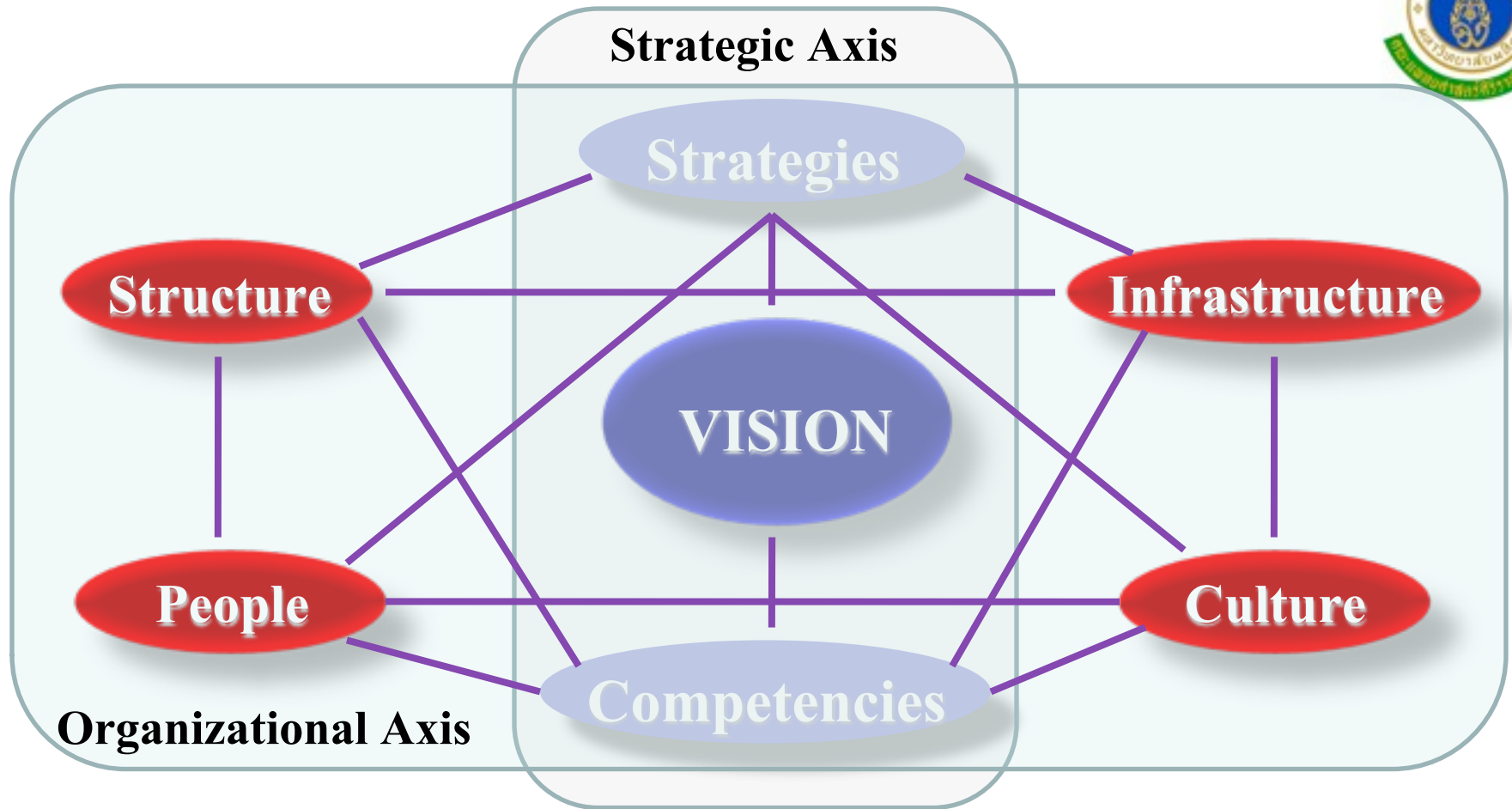
Top 5-Executives Express Strong Concerns and Surprising Long-Term Optimism (2007 & 2009)



2007 (Agree)	%	2009 (Agree)	%
Culture is as important as strategy for business success	91	Culture is as important as strategy for business success	80
Information technology can create significant competitive advantages	87	Innovation is more important than cost reduction for long-term success	76
Innovation is more important than cost reduction for long-term success	79	Our company will use this recession to improve our competitive position	75
Consolidating and sharing back office operations improves both cost and quality	73	Government regulation of business will increase over the next five years	71
Environmentally-friendly products and practices are an important part of our mission	66	The current downturn will change consumer behavior for at least three years	71

Management Tools and Trends 2007 & 2009: Bain & Company by Darrell Rigby and Barbara Bilodeau

P Watanapa



Successful Transformation to Successful Organization

P Watanapa



ข้อสังเกตที่น่าสนใจ : องค์กรภายนอก

วัฒนธรรมองค์กร

Corporate Culture

- SCG
- ปตท

- TPI
- รฟท



ข้อสังเกตที่น่าสนใจ

วัฒนธรรมชนชาติ

National Culture

**Japan
Vietnam**

**Soviet Union
Cambodia**



P Watanapa



การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความหมายของกระบวนทัศน์ :

- กระบวนทัศน์ เป็นศัพท์ที่มีรากฐานมาจากภาษากรีก
- ความหมายของกระบวนทัศน์ : มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของกระบวนทัศน์มากมาย เช่น

- มุมมอง กรอบความคิด หรือการรับรู้ที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือชุมชนที่เป็นรูปแบบของวิธีการคิดและการปฏิบัติ

<http://www.businessdictionary.com/definition/paradigm.html>

- วิธีแห่งการมองชีวิต (The way we see life)

Dennis McKenzie

- กระบวนทัศน์ได้รับอิทธิพลจากอดีต ประสบการณ์ การศึกษา อาชีพ ฯลฯ

P Watanapa



การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความหมายของการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) :

- การปรับเปลี่ยนวิธีการคิด กรอบความคิด หรือความเชื่อ ไปจากปกติที่เคยคิดหรือเคยเชื่อ และส่งผลต่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติหรือเปลี่ยนพฤติกรรม

Cambridge University Press Dictionary

Wikipedia, November, 2013

- กระบวนทัศน์มีผลกระทบและอิทธิพลสูงมากต่อพฤติกรรมของบุคคล
- กระบวนทัศน์ที่ผิด ย่อมส่งผลต่อความล้มเหลวหรือความไม่ประสบความสำเร็จ
- การปรับกระบวนทัศน์เป็นหนึ่งในเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการให้การศึกษที่เรียกว่า Transformative Education

P Watanapa



P Watanapa



หญิงสาว





หญิงสาว



หญิงชรา

P Watanapa



หญิงสาว



หญิงชรา

P Watanapa



P Watanapa







Katie Kirkpatrick, January, 11, 2005

P Watanapa



Katie Kirkpatrick, January, 11, 2005

P Watanapa



Katie Kirkpatrick, January, 11, 2005

P Watanapa

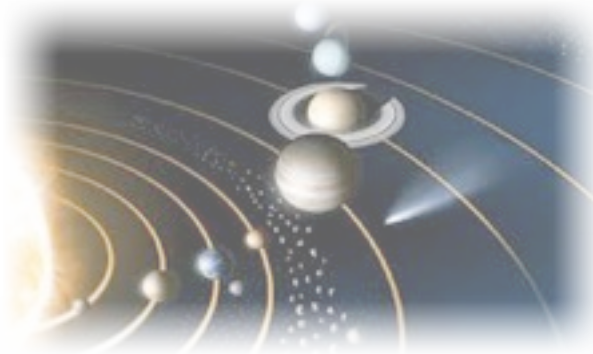


ตัวอย่างการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความเชื่อเดิม - โลกแบน และเป็นศูนย์กลางของจักรวาล :

กาลิเลโอ กาลิเลอี (Galileo Galilei) - 15 กุมภาพันธ์ 1564 ถึง 8 มกราคม 1642

- ปี ค.ศ. 1610 กาลิเลโอเผยแพร่งานค้นคว้าของเขาซึ่งเป็นผลสังเกตการณ์**ดวงจันทร์**ของ**ดาวพฤหัสบดี** ด้วยผลสังเกตการณ์นี้เขาเสนอแนวคิดที่ว่า **โลกนั้นกลม ดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของจักรวาล** เป็นการสนับสนุนแนวคิดของ**โคเปอร์นิคัส** ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดดั้งเดิมของ**ทอเลมี**และ**อริสโตเติล**ที่ว่า **โลกเป็นศูนย์กลางของจักรวาล**



P Watanapa



ตัวอย่างการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความเชื่อเดิม - ปัญหาการบินอยู่ที่เครื่องยนต์ที่ไม่แรงพอ และควบคุมความสมดุลของยานไม่ได้ :

อวิล ไรท์ (Orville Wright) - 19 สิงหาคม 1871 ถึง 30 มกราคม 1948

วิลเบอร์ ไรท์ (Wilbur Wright) - 16 เมษายน 1867 ถึง 30 พฤษภาคม 1912

- สองพี่น้องตระกูลไรท์ เชื่อว่า ปัญหาการบินแก้ได้ด้วยกลศาสตร์ด้าน Aerodynamics และยานบินที่ไม่มั่นคง สามารถควบคุมให้มั่นคงได้ บินสำเร็จครั้งแรกคือ 14 ธันวาคม 1903



P Watanapa



ตัวอย่างการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความเชื่อเดิม - ปัญหาการบินอยู่ที่เครื่องยนต์ที่ไม่แรงพอ และควบคุมความสมดุลของยานไม่ได้ :

อวิล ไรท์ (Orville Wright) - 19 สิงหาคม 1871 ถึง 30 มกราคม 1948

วิลเบอร์ ไรท์ (Wilbur Wright) - 16 เมษายน 1867 ถึง 30 พฤษภาคม 1912

- สองพี่น้องตระกูลไรท์ เชื่อว่า ปัญหาการบินแก้ได้ด้วยกลศาสตร์ด้าน Aerodynamics และยานบินที่ไม่มั่นคง สามารถควบคุมให้มั่นคงได้ บินสำเร็จครั้งแรกคือ 14 ธันวาคม 1903

“Heavier-than-air flying machines are impossible.” (Lord Kelvin, president, Royal Society, 1895)



P. Watanapa



ตัวอย่างการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

ความเชื่อเดิม - นางแม่นาคพระโขนงต้องนำกล้ว :

บรรจง ปิณฑุชนะกุล (โต้ง) - ผู้กำกับ

- เรื่องของแม่นาคพระโขนง เคยถูกสร้างเป็นภาพยนตร์มาแล้ว 24 ครั้ง ละครโทรทัศน์ 7 ครั้ง
- ที่ผ่านมามากครั้ง เป็นภาพยนตร์หรือละครโทรทัศน์ ในลักษณะหนังผีที่น่ากลัว และจบด้วยพ่อมากที่ดื่มด่ำในพระธรรม พร้อมกับการจากไปของแม่นาค
- แนวคิดพ่อมาก...พระโขนงนี้ ไม่ได้ต้องการให้เป็นหนังผีที่น่ากลัว อ้างอิงประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสมเด็จพระพุฒาจารย์ (โต พรหมรังสี) และจบด้วยพ่อมากอยู่กับแม่นาค



ศาลแม่เฒ่าพระโขนง ในวัดมหาธาตุฯ ซอยสุขุมวิท 77 (ถนนอ่อนนุช) ซึ่งปัจจุบันตั้งอยู่ในเขตสวนหลวงมีไช้ เขตพระโขนง







วิธีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

วิธีง่ายๆ วิธีหนึ่งในการปรับกระบวนทัศน์ คือ :

- ถามตนเองว่าคิดอย่างไร มีเหตุผลอะไร ในเวลาที่ตนเองคิดว่าจะทำอะไรสักอย่างหนึ่งไม่ได้ หรือเมื่อมีใครมาขอให้ทำอะไรสักอย่างหนึ่งแล้วตนเองปฏิเสธว่าทำไม่ได้
- หากหาเหตุผลไม่ได้ชัดเจน ให้ตัดสติใจและตั้งใจมั่นที่จะเปลี่ยนความคิด “ทำไม่ได้” เดิม
- ใช้กลวิธี “หยุด (Stop Technique)” เช่น
 - เดิมเคยพยายามลดน้ำหนักโดยการทานยา แต่ไม่ได้ผล คิดจะเลิกคูนน้ำหนัก แต่เพ็ญมีผู้มาแนะนำเรื่องการเปลี่ยนวิธีการใช้ชีวิต ทำให้กลับมาตั้งใจและมุ่งมั่นว่าจะลดน้ำหนักโดยการเปลี่ยนวิธีการใช้ชีวิต เมื่อมีคนนำอาหารมาให้ เมื่อเริ่มอึดอัดๆ ต้อง “หยุด” เมื่อเกิดไม่ยอมออกกำลัง ต้อง “หยุด” ความคิดนั้นๆ
 - “Stop Technique” เป็นกลวิธีของการนำกระบวนทัศน์ใหม่ ไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรม



วิธีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

วิธีง่ายๆ วิธีหนึ่งในการปรับกระบวนทัศน์คือ :

- เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุมความตั้งใจในกระบวนทัศน์ใหม่ รวมถึงผลที่จะเกิดขึ้น จัดให้ออกสารหรือลายลักษณ์อักษรเหล่านี้ อยู่ในที่ที่เห็นง่าย เพื่อเตือนตนเอง



วิธีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

วิธีง่ายๆ วิธีหนึ่งในการปรับกระบวนทัศน์คือ :

- เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุความตั้งใจในกระบวนทัศน์ใหม่ รวมถึงผลที่จะเกิดขึ้น จัดให้ออกสารหรือลายลักษณ์อักษรเหล่านี้ อยู่ในที่ที่เห็นง่าย เพื่อเตือนตนเอง

การปรับกระบวนทัศน์ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ต้องอาศัยวินัย (Discipline) แต่เนื่องจากเป็นการปรับเปลี่ยนโดยเริ่มจากภายใน คือความคิด ความเชื่อ (ซึ่งต้องมีเหตุ-ผล หลักฐานกำกับ) หากปรับเปลี่ยนได้ จึงมักมีความยั่งยืน และหากเป็นกระบวนทัศน์ที่ถูกต้อง จะส่งผลสู่ความสำเร็จ (บ่อยครั้งเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่)



วิธีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

วิธีง่ายๆ วิธีหนึ่งในการปรับกระบวนทัศน์คือ :

- เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุความตั้งใจในกระบวนทัศน์ใหม่ รวมถึงผลที่จะเกิดขึ้น จัดให้ออกสารหรือลายลักษณ์อักษรเหล่านี้ อยู่ในที่ที่เห็นง่าย เพื่อเตือนตนเอง

การปรับกระบวนทัศน์ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ต้องอาศัยวินัย (Discipline) แต่เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโดยเริ่มจากภายใน คือความคิด ความเชื่อ (ซึ่งต้องมีเหตุ-ผล หลักฐานกำกับ) หากปรับเปลี่ยนได้ จึงมักมีความยั่งยืน และหากเป็นกระบวนทัศน์ที่ถูกต้อง จะส่งผลสู่ความสำเร็จ (บ่อยครั้งเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่)

Positive Affirmations + Repetition = Paradigm Shift

ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)



แม้ว่าความเป็นมืออาชีพจะมีลักษณะต่างๆ กันในแต่ละวิชาชีพ แต่โดยรวมหมายถึงคุณลักษณะ/สมรรถนะ (Competency) ความสามารถ ความรู้ ทักษะ ในการประกอบวิชาชีพอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ



P Watanapa

เทคโนโลยี (Technology)



เทคโนโลยีด้านต่างๆ ในปัจจุบันถือเป็นตัวเสริมหรือตัวเร่ง (Catalyst) การขับเคลื่อนและการพัฒนาองค์กร ที่สำคัญคือ :

- เทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร
- เทคโนโลยีด้านการบริการ เช่น เทคโนโลยีด้านการแพทย์
- เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการ เช่น ERP

ประเด็นต้องระวังคือการใช้ Technology ที่ไม่เหมาะสม ทั้งในแง่ของประโยชน์และค่าใช้จ่าย จึงจำเป็นต้องทำ Technology Assessment



เทคโนโลยี (Technology)

หลักการทำให้ Technology Assessment เริ่มจากการตอบคำถามหลัก คือ :

- เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ได้ผลแน่นอนหรือไม่ ?
- เทคโนโลยีนั้นๆ ได้ประโยชน์กับใคร ?
- ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ มากน้อยเพียงไร ?
- เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีอื่น หรือวิธีการอื่น เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้นั้น ดีกว่าอย่างไร ?